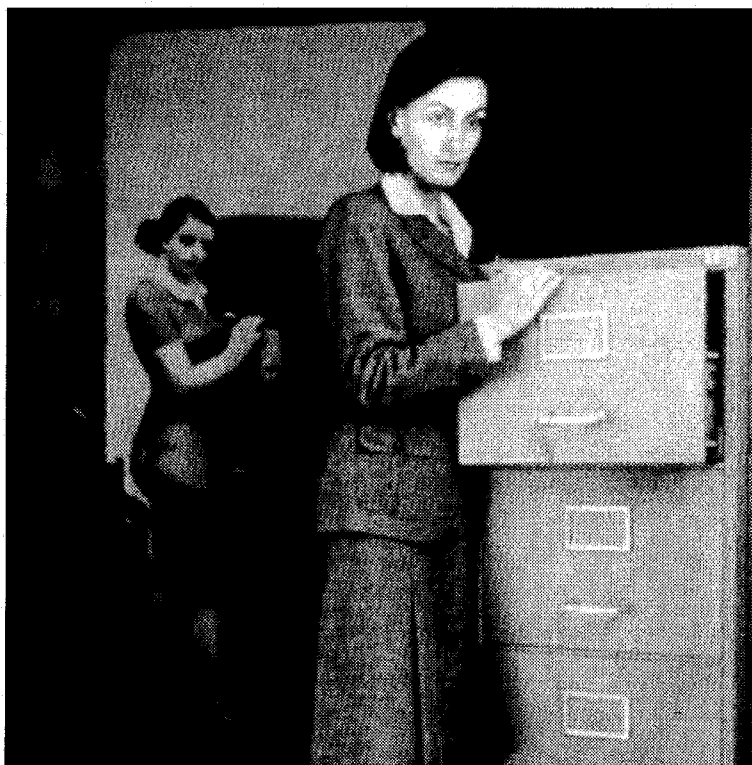


FORMACION
PERMANENTE



TQM

LOS SISTEMA DE CALIDAD TOTAL

(TQM)

PRINCIPIOS BÁSICOS PARA LA REALIZACIÓN DE UN MANUAL DE CALIDAD EN CENTROS DE DOCUMENTACIÓN, BIBLIOTECAS O ARCHIVOS

Nuria Lloret
Documentalista AIMPLAS

La dinámica de la sociedad actual nos obliga a exigir como clientes la mayor calidad en los productos y en los servicios que consumimos. Si hasta el momento el centro de esfuerzos se había delimitado en el terreno industrial productivo, actualmente los esfuerzos se centran en el sector servicios. Cuando hablamos de este segmento no podemos delimitarnos a empresas productoras de servicios para las que su objetivo de obtención de beneficios les obliga a superar el listón de las exigencias de la calidad, debemos fijar nuestra mirada en otros servicios que diariamente nos prestan entidades de todo tipo sin ánimo de lucro. En este círculo entramos de lleno en el ámbito de las Bibliotecas, Centros de Documentación, etc.

Ahora bien, ¿Qué diferencia el control de calidad que se efectúa en el área de los productos tangibles del realizable en cuestiones de servicios?.

El primer problema que encuentra cualquier Centro de Documentación o Biblioteca al plantearse la implantación de un sistema de calidad radica justamente en la propia inercia existente hacia el sector productivo. Los principios y prácticas de control de calidad que encontramos, están relacionadas en su mayoría con bienes físicos, lo cual hace muy difícil su aplicación en nuestra área. Esta inadecuación surge de tres facetas que definen las diferencias entre ambos, las cuales se refieren a la forma en que son producidos, en que son consumidos y en que son evaluados.

Los servicios son intangibles. Ya que son prestaciones y experiencias, más que objetos, se hace sumamente difícil establecer especificaciones precisas para su elaboración que permitan estandarizar su calidad generalmente no pueden ser medidos, comprobados y verificados para asegurar su calidad antes de ofrecer el servicio.

En segundo lugar, los servicios sobre todo los que requieren mucha intervención humana son heterogéneos: por lo general, la prestación varía

según la persona de atención al cliente y del propio cliente, (en todo momento voy a usar la palabra cliente por usuario ya que el primer cambio en la mejora de la calidad estriba en esa consideración que requiere un rango mayor de esfuerzos en la atención). Por ejemplo: "La calidad de la interacción que se establece en un servicio de préstamo entre el encargado del préstamo y el cliente nunca puede ser estandarizada como puede hacerse en una planta de productos manufacturados ya que depende de muchos factores incontrolables de tipo humano que hacen imposible su control total como en el caso de un producto".

En tercer lugar la "producción y el consumo de nuestros servicios son inseparables". La calidad de estos se suele producir durante su entrega o prestación, comúnmente como fruto entre cliente y la persona de contacto del centro, en vez de ser estructurada y controlada como en una planta de producción.

Los clientes no solo evalúan la calidad de los servicios valorando el resultado final, (el interés de un libro prestado, la calidad de un listado ofrecido etc.) sino que también toman en consideración el proceso de recepción del servicio, la implicación o el interés la celeridad y el trato amistoso que mostró el empleado al ofrecer el servicio, etc.

Los únicos criterios que realmente cuentan en la evaluación de la calidad de un servicio son los que establecen los clientes, solo ellos juzgan la calidad, todos los demás juicios son irrelevantes. Sobre todo específicamente, la percepción de la calidad del servicio se establece en función de lo correcto que se realiza la prestación del servicio por parte del encargado del mismo evaluada en contraste con las expectativas que tenía el cliente respecto a lo que esperaba que realizase el centro.

Ahora bien, ¿Debemos creer que la implantación del sistema se debe basar únicamente en herramientas de evaluación y control?. Todos conocemos las llamadas técnicas de evaluación y control de servicios tan utilizadas en nuestro sector, si centráramos los sistemas de calidad en ello no sería necesario acuñar este término "sistema de calidad" para seguir realizando las tareas ya utilizadas durante años sin una inclusión en un sistema integral.

Por lo tanto la primera y principal diferencia en un sistema de calidad total (TQM) es su estructura que permite la gestión integral de estas y otras herramientas de forma aglutinadora obteniendo finalmente la mejora del centro de forma total sin incidir únicamente en actividades o servicios concretos. Las herramientas de control como muestreos de usuarios, encuestas, creación de indicadores de interés etc. solo son el eslabón primero, los datos que nos permitirán realizar los cambios, y esta parte es en la que

incide el planteamiento de calidad en el análisis de los datos para su posterior "reingeniería del servicio". Queda claro que la efectividad potencial del futuro sistema depende de las respuestas que se obtengan a las preguntas planteadas a los clientes pero lo realmente válido será el proceso de desarrollo del modelo de perfeccionamiento de la calidad que diseñemos. El éxito real del proyecto depende tanto de los conocimientos que tengan las personas que deben tomar las decisiones respecto a lo que los clientes esperan del servicio, lo que se consigue con las herramientas de control citadas anteriormente, como de la propia percepción que tienen los clientes sobre el servicio y lo que realmente se cambia, reestructura y rediseña de forma interna en el centro para satisfacer dichas expectativas.

El documento de trabajo que debe conocer a fondo y adecuar a sus necesidades cualquier centro que quiera implantar un TQM son las normas ISO 9000 equivalentes a las UNE 66 900 y en especial dada la tipología de nuestros servicios la ISO 9004-2 equivalente a la UNE EN 29004-2. Titulada "Gestión de Calidad y elementos del Sistema de la Calidad". Parte 2 Guía para los Servicios.

En dicha normas vienen claramente expresados los objetivos que debe conseguir la implantación del sistema:

- Mejorar la prestación del servicio y la satisfacción del cliente.
 - Mejorar la productividad, la eficacia y reducir costes.
 - Mejorar el mercado.
- Para obtener todas estas mejoras es necesario responder a aspectos humanos involucrados en la prestación del servicio como son:
- Gestionar los procesos sociales del servicio.
 - Considerar las interacciones humanas como elemento principal del servicio.
 - Reconocer la importancia de la percepción del cliente de la imagen, de la cultura y de las prestaciones de la organización del servicio.
 - Apoyar el desarrollo de las aptitudes personales y determinar las competencias del personal.
 - Conseguir motivar al personal a mejorar la calidad y alcanzar las expectativas del cliente.

Además de estos objetivos reseñados en la propia norma podemos detallar otros puntos de interés a la hora de comenzar el diseño del sistema.

- Debe existir una política clara y unos objetivos de calidad definidos y específicos.
- Existencia de un Flujo definido y efectivo de información, procesamiento y control de calidad. Tener claros los costes de la calidad y otras mediciones estándares de desempeño de la calidad. Efectividad positiva en las acciones correctivas en aspectos concretos.

-Control continuo del sistema, incluyendo la prealimentación y la retroalimentación de la información y el análisis de los resultados y comparación con los estándares presentes.

-Realización de auditorías periódicas de las actividades del sistema.

Para la consecución de estos objetivos la tarea del diseño del Sistema implica realizar la actividad que llamamos de "Documentar el Sistema" y, ¿Que entendemos por este termino?. Se trata de la planeación en forma escrita en un "Manual de Calidad" y sus "Procedimientos" de todas las actividades que se realizan en el centro detallando el nivel de calidad exigido en cada una de ellas y la forma optima de realizarlas. Para hacer más fácil el diseño dividiremos en subsistemas de interés todas nuestras actividades. Estos subsistemas serán los siguientes:

-Actividades de validación de la calidad antes de la prestación del servicio.

-Actividades de evaluación del nivel de calidad exigidos a terceros.

-Retroalimentación informativa de la calidad.

-Desarrollo de Actividades específicas de tipo técnico.

-Atención al cliente, servicio de quejas, (Postservicio)

-(Existen un subsistema dedicado a la "Auditorías del Sistema" que no plantearémos en este artículo por tratarse de un nivel avanzado en el desarrollo del proceso de implantación).

ACTIVIDADES DE VALIDACIÓN DE LA CALIDAD.

Los procedimientos que describen estas actividades se refieren tanto al diseño del servicio como a la propia realización del mismo. Pongamos como ejemplo el servicio de referencias, en este caso el procedimiento escrito deberá incluir tanto la parte practica de su realización y consecución de las referencias como la parte relacionada con el cliente, como se solicitará el servicio, tiempos de realización, presentación de los resultados. Dichos procedimientos deben ser desarrollados por la persona o personas que realicen este servicio. Posteriormente el procedimiento será evaluado por otra persona ajena al servicio para ver su facilidad de realización siguiendo los pasos descritos por el procedimiento.

La evaluación del servicio debe realizarse en condiciones semejantes a la realidad, incluso durante servicios reales y todo tipo de experiencias insatisfactorias deberán observarse y tomar una acción correctiva. La evaluación se debe centrar en la revisión de la vertiente humana y la realización práctica de dicho servicio.

Es aconsejable preparar un procedimiento por cada servicio, aunque algunas de las actividades se repitan en varios debemos pensar que posiblemente no sea la misma persona la que

vaya ha realizar posteriormente varios servicios por lo que cada una deberá tener su procedimiento. También es muy importante realizar estudios de control de costes a priori del diseño de un servicio para poder conocer su rentabilidad aunque se trate de servicios gratuitos la consecución del mejor servicio al menor coste siempre es la calidad optima. No vamos ha entrar en el tema de la realización de análisis de control de costes ya que se trata de una herramienta de control necesaria en el sistema pero siempre utilizada dentro de un contexto. Lo que si es destacable es el diferente planteamiento actual frente al realizado en los años 70 y 80 sobre el control de costes en nuestro sector. Actualmente no es una herramienta aislada que nos da datos económicos sin más, englobada en el sistema de calidad tiene mucho más valor ya que de los resultados obtenidos se debe realizar una retroalimentación al sistema y ayudarnos a diseñar los servicios mas convenientes para nuestro centro. Como ya comentábamos anteriormente el desconocimiento de los sistemas TQM ha llevado a la utilización de forma individual de estas y otras herramientas creyendo que con ello se esta diseñando todo un sistema de calidad, esto es un gran error los TQM engloban muchas más técnicas de control y sobre todo nos facilitan la Gestión integral del Centro lo que estas herramientas aisladas no pueden realizar.

Otro punto importante ha tener en cuenta en el diseño de servicio es el uso de lo que llamamos "Marketing de Servicios" el cual va totalmente vinculado a los sistemas de calidad. Este es uno de los temas olvidados en nuestro sector, quizás por la tipología de nuestros centros que al prestar servicios gratuitos no se ha planteado la necesidad de ampliar su potencial mercado de clientes. Actualmente los cambios nos obligan ha plantearnos el uso de esta herramienta para mejorar tanto nuestros servicios como la imagen que nuestros clientes perciben. Es un tema que deberíamos tratar con mayor profundidad, pero que no he querido olvidar como factor clave para conseguir la máxima satisfacción de los clientes.

ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN DEL NIVEL DE CALIDAD EXIGIDO A TERCEROS.

En este apartado debemos plasmar todas nuestras relaciones como clientes de otros servicios o productores. Se trata de procedimientos dirigidos hacia las actividades de gestión. Dichos procedimientos deben dejar clara nuestras exigencias como clientes y el tratamiento que tendrán los documentos generados de dicha relación. Las adquisiciones de libros, revistas, material fungible etc. deben ser documentadas en todas las fases de su realización desde la solicitud de facturas proforma hasta la forma de pagos etc. deben aparecer en el procedimiento.

RETROALIMENTACIÓN INFORMATIVA DE LA CALIDAD.

Parte importante es el procedimiento de "Evaluación de proveedores". ¿Como se seleccionan a nuestros posibles proveedores?. Debemos diseñar unas pautas que nos permitan realizar esa evaluación y una vez propuestas ponerlas en practica en forma de muestreo para conocer las mejores prestaciones de nuestros posibles proveedores?

Pongamos un ejemplo de Cuestiones a evaluar en el caso de proveedores de libros:

- Celeridad en la localización de originales, libros, etc.
- Celeridad en el envío de facturas proforma o detalles de precios.
- Facilidades de pago.
- Posibilidad de solicitud de envíos para evaluación de libros etc. con anterioridad a la compra.
- Celeridad en el envío.
- Buen servicio postventa.
- Servicios de información on line, CD ROM o catálogos actualizados.
- Posibilidad compra vía on line.

Podríamos seguir con innumerables puntos pero lo importante es delimitar según el tipo de adquisición el tipo de cuestiones, como se puede observar en la ficha que presentamos para análisis de CD ROM aparece un apartado para proveedores que puede ayudarnos en la selección de estas cuestiones.

Una vez hemos diseñado estas cuestiones, la forma de evaluar mediante muestreo es la más recomendable. Consiste en elegir al azar 2 o 3 pedidos realizados a cada proveedor y valorar mediante puntuación según el agrado el servicio prestado. Es importante elegir varios pedidos para valorar con fiabilidad la constancia de los servicios ofertados por nuestros proveedores. De los datos que saquemos de este muestreo podremos seleccionar los proveedores que más nos convienen a la vez de presentar una ficha de condiciones de servicio que exigimos a cada nuevo proveedor. Aunque nos parezca difícil pensar en utilizar esta ficha a nivel internacional es una norma el uso de estos documentos ya que no solo nos facilita a nosotros el trabajo sino que al propio proveedor le facilitamos su labor al conocer perfectamente la forma de trabajo que exigimos.

Otro punto importante en este apartado son los procedimientos de evaluación de productos CD ROM y bases de datos On Line. En la ficha adjunta podemos observar como realizar una ficha de evaluación del productos que nos presenta de forma muy completa que exigencias debemos contemplar ante la compra de estos productos.

Aquí entra de lleno los conocidos sistemas de evaluación de usuarios, encuestas, muestreos, pero también en este punto los TQM nos llevan más alla de la herramienta en sí, los datos que se obtengan deberán analizarse para mejorar el sistema. Así pues ¿Que escribiremos en estos procedimientos? Se trata de plantear una evaluación sistemática y continua de nuestros clientes, para ello habrá que deteminar, cada cuanto tiempo se realizaran las encuestas etc., que tipo utilizaremos, personales, por correo, anónimas, si se utilizaran apreciaciones de los técnicos en el trato, como se utilizaran las sugerencias del " buzón de sugerencias" etc.

Es importante no señalar únicamente apreciaciones externas al centro, en muchos casos existen clientes dentro del propio centro que es importante evaluar, nunca debemos olvidar esto, ya que en casi todos los centros unos departamentos dependen de otros para finalmente dar un servicio al exterior de optimas condiciones, por ello es importante conocer el grado de aceptación que tienen nuestros servicios de cara a nuestros propios compañeros.

Así pues todos nuestros procedimientos deberán detallar el ámbito de evaluación, a quien van dirigidos los muestreos, encuestas etc, temporalidad de la muestra etc y la forma de realizar la evaluación global.

La retroalimentación debe darnos a conocer también cuales son nuestros servicios estrella numero de clientes etc. Para la realización de planning de objetivos y metas anuales es necesario tener datos de años anteriores para realizar la previsión y las posibles correcciones requeridas de nuestros servicios para el año entrante.

También podemos utilizar los datos obtenidos para la realización de "estudios de mercado", tipificando nuestros posibles clientes, sus necesidades y los posibles servicios requeridos, estos estudios de mercado deberían servir para el planteamiento tanto de plan de objetivos como un plan de marketing para desarrollar nuestros mejores servicios y encaminarlos hacia el cliente adecuado.

DESARROLLO DE ACTIVIDADES ESPECIFICAS DE TIPO TÉCNICO.

En toda biblioteca o centro de documentación es necesario realizar tareas diarias mecánicas de ordenación, catalogación, inventario etc. La perfecta realización de estas actividades influye indirectamente en la calidad de nuestros servicios. Es importante tener un procedimiento por cada actividad. Pongamos un ejemplo, "la catalogación de libros de forma informática". Requerirá la descripción tanto de la forma de

realizar la propia catalogación como la forma de utilizar el software, así como el libro de estilo para la introducción de datos. De este procedimiento derivaría otro más sencillo sobre el uso de la base, en el caso de que la base se pueda consultar en el centro directamente por el cliente. Debe ser diferente ya que no se requiere el mismo conocimiento por parte de el técnico introductor de los datos como por el cliente que simplemente quiere realizar una consulta. Como este ejemplo podríamos seguir con todas las actividades que no requieran contacto directo con el cliente. El préstamo tanto a externos como a internos o interbibliotecario no entraría en este campo sino en de actividades de validación de la calidad por el componente humano que posee.

ATENCIÓN AL CLIENTE. SERVICIO DE QUEJAS.

Este es uno de los puntos fuertes de todo sistema de calidad. A pesar de nuestros esfuerzos siempre pueden aparecer no conformidades por parte del cliente. Es importante tener los mecanismos de control aplicables tanto para determinar la forma de realización de la queja como el control y análisis de estas de forma que influya en el rediseño del servicio.

Debemos plantear tanto el procedimiento de queja interno como el externo, este último será de fácil realización y estará visible en todo el centro. Por otro lado realizaremos un procedimiento dedicado a la forma de evaluar estas quejas. Se aconseja en centros de gran nivel tener informatizados los datos tanto en este caso como en temas de encuestas para poder sacar los porcentajes pertinentes y realizar comparativas que nos plasmen visualmente donde tenemos las mayores lagunas de nuestros servicios.

Es aconsejable, si se dispone de personal, utilizar siempre al mismo receptor de las quejas. Muchos usuarios no desean dejar por escrito sus opiniones, pero si pueden expresarlas directamente. Debemos dar todas las facilidades para que presenten sus quejas u opiniones ya que gracias a ello conseguiremos diseñar servicios por y para el cliente.

Finalmente destacaré que este artículo es solamente una aproximación a los primeros planteamientos que debe realizar cualquier centro que desee implantar un sistema de calidad, existen muchas otras herramientas como diagramas de flujos, histogramas, diagramas de afinidades etc que no he presentado y que son vitales para realizar los análisis previos y de seguimiento del sistema. No obstante la bibliografía que detallo seguidamente puede esclarecer muchos de estos puntos.

BIBLIOGRAFÍA.

Normas.

UNE EN 66 904/2

ISO 9004/2

Monografías y artículos.

1. Standards and Guidelines Committee, Reference and Adult Services División, American Library Association, *"Information Services for Information Consumers: Guidelines for Providers"*, RQ 30(Winter 1990):262-65
2. **Terry Mackey and Kitty Mackey**, *"Think Quality! The Deming Approach does work in Libraries"*, Library Journal 117(May 15, 1992)57-61.
3. *Integrating TQM in a Library Setting*. Journal of Library Administration, 1993, vol 18, nº 1-2.
4. **Ishikawa, K** *¿Que es el control de calidad?: la modalidad japonesa*. Barcelona, Norma 1990
5. **David A. Garvin**. *"Quality on the line"*.
6. *"Strategies for Service Quality"*, Library Review 1994, vol 43 nº 5.
7. **Barbara I. Dewey**. *"Personel Cost and Patterns in Libraries"*, Library Trends/Winter 1994. 537-546
8. **John A. Dunn Jr and Murray S. Martin**. *"The Whole Cost of Libraries"*, Library Trends/Winter 1994. 565-578.
9. **Armand V. Feigenbaum**. *"Control Total de la Calidad"* 1992 Edit Cecsca.
10. **Henri Mitonneau**. *"Cambiar la gestión de la calidad, Los siete nuevos Instrumentos"*, Edit. Aenor 1992.
11. **Vincent Laboucheix**. *"Tratado de la Calidad Total"*, Edit CDN. 1993.
12. **A.C Rosander**. *"La Busqueda de la Calidad en los Servicios"*, Edit. Diaz de Santos 1994.
13. **Jack Campanella**. *"Principios de los Costes de la Calidad"*, Edit. Diaz de Santos 1992.
14. **J.M. Juran, Frank M. Gryna Jr. y R.S. Bincham, Jr.** *"Manual de Control de la Calidad"*, Edit. Reverte 1990.